

## 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：仁慈领导会增加员工的亲社会性规则违背吗？

作者：李锐，田晓明，柳士顺

### 第一轮

审稿人1意见：

**意见 1：**论文选题具有较强的理论意义，而且作者从组织、领导和员工三个方面考察员工PSRB的影响因素，逻辑很清晰。但是论文标题是影响因素研究，那么影响因素就应该更全面考虑，而且作者所选的三个影响因素不一定是三个层次中最关键的影响因素，例如从组织方面，鼓励冒险和创新的制度或文化应该也是促进员工PSRB的重要影响因素，是否应该考虑把这些影响因素作为调节变量？而且作者所选的三个因素位于两个不同的层次（组织和领导的因素可以看成同一个层次的变量），两个层次的变量在同一个模型中，是否应该采取multilevel的方法进行处理？

**回应：**本研究初始设计是将仁慈领导作为自变量，组织不确定性和价值观作为调节变量来进行探讨的。不过由于两种调节变量对结果变量（PSRB）的主效应也显著，在初稿中我们为了将这一点也体现出来，就把文章题目定为“员工亲社会性规则违背的影响因素”。此次修改过程中，根据专家的意见我们再次斟酌之后也发现，这个题目确实偏大。在查阅相关文献的基础上，我们参照De Cremer和van Knippenberg(2004)的做法(De Cremer D, van Knippenberg D. (2004). *Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140–156. 在他们的研究中，尽管调节变量的主效应也做了假设并且数据分析结果也显著，但在题目中还是将之定位为调节变量)，将文章题目修改为“仁慈领导与员工亲社会性规则违背：组织不确定性和传统价值观的调节效应”。

专家所指出的鼓励创新和冒险的制度或文化，从理论或逻辑上推断，的确也应是员工PSRB的重要影响因素。不过在一项研究中可能无法面面俱到，在今后的研究中我们将会依循专家指出的这一点做进一步考察。

本研究中所选取的三类因素中，组织不确定性和仁慈领导既可以作为群体层面变量，也可以作为个体层面变量。不过在情境实验部分，我们采用的是被试间完全随机设计（只有四种刺激情境），并未分若干小组或团队进行考察，所以采用方差分析进行分析（如：①Choi, Y., & Mai-Dalton, R. (1999). *The Model of Followers' Responses to Self-sacrificial Leadership: An empirical test. The Leadership Quarterly*, 10, 397–421. ②Halverson, S., Holladay, C. L., Kazama, S. M. & Quiñones, M. A. (2004). *Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. The Leadership Quarterly*, 15, 263–275.）。

在这次补充的问卷调查部分，我们参照一些研究者在考察环境不确定性和组织政治知觉时的做法（这两个变量实际上也是既可以作为群体变量进行分析，也可以作为个体变量进行分析。后一种分析方式即将之作为个体的一种主观感知。如：①De Hoogh, A. H. B., Hartog, D. N. D., & Koopman, P. L. (2005). *Linking the Big Five-factors of personality to charismatic and transactional leadership; Perceived dynamic work environment as a moderator. Journal of Organizational Behavior*, 26, 839–865. ②张文慧，王辉. 长期结果考量、自我牺牲精神与领导授权赋能行为：环境不确定性的调节作用. *管理世界*, 2009, (6), 115–123. ③Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W., Perrewé P., Witt, L. A., & Goodman, J. M. (2005). *The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: A three-study constructive replication. Journal of Applied Psychology*, 90(5), 872–881.），将组织不确定性（我们在文中将之界定为“员

工基于其主观选择的组织相关信息而形成的关于组织生存状况不确定程度的知觉”)作为个体层面变量进行探讨。

**意见 2:** 此外,作者采用实验研究方法,与真实的情境是否有差距,是否可以考虑在真实的领导风格、环境不确定性的情境中取一些样本进行验证。而且作者所做操作检验的题目其实并不能体现仁慈型领导和不确定性两种操作,例如“我们公司陷入了危机”、“我们公司的业绩出现了严重下滑”两个题目反映的是危机的内涵,但并不能反映不确定性的内涵。此处的操作检验建议采取成熟的仁慈型领导量表和环境不确定性量表来测被试的感知。

**回应:** 遵照专家的意见,我们补充进行了问卷调查,具体内容和结果请见“4 研究二(问卷调查)”。

关于情境实验中操作检验的题目,根据我们查阅的组织管理领域中采用情境实验方法的文献,既有学者直接采用相关量表中的项目来测量(即审稿专家所说的做法),也有采用少数概括性项目来测量(如:①De Cremer D, van Knippenberg D. (2004). *Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140–156. 在他们的研究中,研究者直接采用“To what extent does Eric Stuart show self-sacrificing behavior?”“To what extent does Eric Stuart show self-benefiting behavior?”来检验自我牺牲领导的实验操作是否成功。②Yun, S., Faraj, S., & Sims, H. P. 2005. *Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. Journal of Applied Psychology*, 90: 1288-1296. 在他们的研究中,研究者分别采用“The attending surgeon gave the team specific instructions on how to carry out the resuscitation”和“The attending surgeon encouraged initiative from the team members to run the resuscitation”来检验指令型领导和授权型领导的实验操作是否成功)。仁慈领导的情境主要是根据相关量表题目编制的,因此如果在操作检验时再次直接使用量表项目进行测量,可能会不太合适。所以我们借鉴了De Cremer和van Knippenberg (2004)和Yun等(2005)的做法,用更为概括性的项目测量被试对仁慈领导描述的感知。

而本研究中组织不确定性的操作检验项目,则直接来源于 Choi和 Mai-Dalton (1999)的研究(本文中对于组织不确定性的实验情境也是源于该研究)(Choi, Y., & Mai-Dalton, R. (1999). *The Model of Followers' Responses to Self-sacrificial Leadership: An empirical test. The Leadership Quarterly*, 10, 397–421. 具体条目为:“Micro Electronics is in a state of crisis.”“The performance of the company has seriously declined.”)。

需要指出的是,本研究中的“组织不确定性”与一些组织管理研究中的“环境不确定性”的概念是不同的。我们设置此一变量是基于Spreitzer和Sonenshein (2003) (Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). *Positive deviance and extraordinary organizing. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.). Positive organizational scholarship (207–224). San Francisco: Berrett-Koehler.*) 有关“危机情境正向预测积极偏差行为”的理论推断(Morrison (2006) 所检验的PSRB的几个前因变量即是基于这两位学者的理论框架)。所以的确如专家指出的,这些测量项目、包括我们借用的Choi和Mai-Dalton (1999)有关组织不确定性的实验情境,主要是通过危机事件来反映的。

## 审稿人 2 意见:

论文选择了一个非常好的主题,但相应的研究存在一些缺陷需要进行必要的修正:

**意见 1:** 受当前研究者的影响,对于中庸概念的理解似乎有失偏颇。孔子中庸观或者说和谐观是讲究和而不同,非当前学者所理解的所谓“中庸”思想观。

**回应:** 匡亚明先生曾概括指出“中庸”特征有三:一是反对过头和不及;一是提倡“和而不同”;一是主张“时中”(匡亚明. 1990. *孔子评传*. 南京大学出版社)。依此而论,目前心理学界对“中

庸”的探讨可能存在偏颇之处，但也抓住了一些要素。不过本研究的主要目的是在本土企业情境下探讨员工 PSRB 的影响因素，而中庸只是研究框架中的一个假设的影响因素。考虑到研究的便利性和继承性（实证研究需要借助一定的工具和理论基础），我们主要参考了当前华人心理学领域相关学者的概念、理论及测量工具。实际上针对某一问题的观点分歧和争论往往正是学术的常态（就如同《本土心理学研究》中每期针对靶子论文的评论和争辩），而且社会科学领域中几乎任何理论观点和研究工具可能都会存在一些局限与不足。另外，现实中大多数中国人更常表现出“为了和谐而和谐（即表面和谐）”的倾向（魏昕，张志学（2010）. 组织中为什么缺乏抑制性进言？*管理世界*, 10, 99-109.），“和而不同”的理想化状态与多数国人的实际表现可能并不完全相符。

意见 2：有关权力距离的问卷时调查员工还是领导？从作者的提供的问卷看应该是调查领导？

回应：在本研究中权力距离取向是调查员工（下属）的（见下图原始问卷来源）。

中 華 心 理 學 刊  
民98，51卷，1期，121-138

Chinese Journal of Psychology  
2009, Vol. 51, No. 1, 121-138

## 領導者上下關係認定與部屬利社會行為： 權力距離之調節效果

蔡松純<sup>1</sup> 鄭伯壘<sup>2</sup> 周麗芳<sup>3</sup> 姜定宇<sup>4</sup> 鄭弘岳<sup>5</sup>

### 2. 部屬問卷

#### (1) 利主管行為

部屬之利主管行為的測量，乃修改自鄭伯壘、鄭紀瑩及周麗芳（1999）有關華人主管忠誠量表之題目。過去有關華人主管忠誠的探討，將主管忠誠分成(1)情感性主管忠誠（affective supervisory loyalty），指對主管的價值觀有高度的認同與內化；(2)任務性主管忠誠，是指部屬會為主管而表現出正式工作角色以外的行為，如「服從配合」、「業務輔佐」及「主管目標優先」之類的行為（姜定宇，2005）。在本研究中，為避免與情感性關係認定產生概念混淆，採用後者做為利主管行為的測量。共有五題，Cronbach's  $\alpha$  為.78，題目為：「我願意無條件服從主管的命令」、「即使不同意主管的作法，我還是會服從他的決定」、「當主管目標和我的個人目標有衝突時，我願犧牲個人目標以達成主管目標」、「當主管要求我假

日來加班時，我會一口答應」以及「我會向主管報告他不知道的消息，以協助他」。

## (2) 權力距離

權力距離採用Dorfman與Howell (1988) 之測量個人層次的上下權力距離題目，共五題，Cronbach's  $\alpha$  為.71。題目有「主管並不需要常常徵詢部屬的意見」、「主管進行大多數決策時，並不需要諮詢部屬的意見」、「主管不該將重要的任務授權給員工自行處理」、「主管應該避免與員工有上班時間之外的社交活動」以及「部屬不應對主管的決策有所質疑」。

意見 3：許多構念是西方的，許多構念是中國的，這種混同性研究，得出的研究結果的意義何在？難道僅僅加總一些國內外構念，然後運用一些西方的方法，就是一種研究？

回應：根據徐淑英和張志學 (2011) 和張志學 (2010) 的觀點，將本土特有的元素作為理論構建的因素之一（自變量或調節變量）是組織管理研究本土化和情境化的重要方式或途徑（①徐淑英，張志學。(2011). 管理問題與理論建立：開展中國本土管理研究的策略. 重慶大學學報(社會科學版), 17, 1-7. ②張志學。(2010). 組織心理學研究的情境化及多層次理論. 心理學報, 42, 10-21.）。按照這些學者的觀點，此類研究所得出的結果應該有意義的，而且得到了國際組織管理學術界的認可和接受。採用這種方式的研究如：

①Farh, J. L., Hackett, R., & Liang, J. 2007. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50: 715-729.

②Chen, Z. X., & Aryee, S. 2007. Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating process in China. *Academy of Management Journal*, 50: 226-238.（以傳統性為調節變量）

③Xie, J. L., Schaubroeck, J. & Lam, S. 2007. Theories of job stress and the role of traditional values: A longitudinal study in China. *Journal of Applied Psychology*, 93, 831-844.

④Hui, C. Wong, A. S. H., & Tjosvold, D. 2007. Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751.

⑤Yao, X., Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. 2010. Moderating effect of zhong yong on the relationship between creativity and innovation behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53-57.

意見 4：對單獨的仁慈型領導研究的獨特貢獻在哪裡？如果我們任取一種領導風格來進行研究，譬如倫理型領導、魅力型領導或者其他的領導風格來研究是否也可以適用？這意味著仁慈型領導只是一個自變量  $x$ ，可以任意替代？

回應：根據專家的意見，我們在“5.1 研究結果討論與理論貢獻”最後一段補充了關於本研究對於仁慈領導研究的貢獻的相關闡述。

本研究中，有關仁慈領導對員工 PSRB 的影響，我們有詳細的假設推導過程。這種推導過程是緊密結合和針對仁慈領導而進行的。不可否認，其他類型的領導風格也有可能對員工 PSRB 產生影響（當然這還需要相關實證研究的進一步檢驗），但其影響的內在邏輯與机理應該有其特异性。所以我們似乎不能作此推論：如果仁慈領導和魅力型領導都對員工 PSRB（或者工作績效、組織公民行為之類的變量）具有正向影響（從邏輯上推斷，魅力型領導所包含的敢於冒險和表現出非常規行為等維度的確可能與員工 PSRB 正相關），這兩者

就是可以互换或相互替代的。

**意见 5：**为什么组织不确定性对仁慈领导没有影响？难道仁慈型领导是企业的创始人或者 TMT？

**回应：**组织不确定性有可能会对仁慈领导产生影响。不过本研究初稿中的实证部分是一个情境实验。在情境实验中，组织不确定性和仁慈领导是两个独立的自变量，而实验本身是被试间设计，实验情境分派给被试时是随机的，而且保持了每种情境在被试人数方面的平衡性。在这种情况下，组织不确定性是不可能与仁慈领导存在显著相关性的。

**意见 6：**仁慈型领导对员工中庸倾向或者权力距离会否有影响？

**回应：**我们查阅了相关文献，学者们一般认为个体的价值观是相对稳定和持久的（Are values fluid and flexible? Generally speaking, no. They tend to be relatively stable and enduring.）

（①Rokeach, M., & Ball-Rokeach, S. J. 1989. *Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981. American Psychologist, 44, 775-784.* ②Bardi, A., Lee, J. A., Hofmann-Towfigh, N., & Soutar, G. 2009. *The Structure of Intraindividual Value Change. Journal of Personality and Social Psychology, 97, 913-929.* ③Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th Edition). New York: Prentice Hall.*）。当然在情境实验中，在随机分派实验情境的情况下，仁慈领导与员工价值观也不会存在显著相关性。

**意见 7：**在中国文化下，研究亲社会规则违背是否真的有意义？或者说破坏规则特别是有益破坏规则的行为怎样才能被鉴别？

**回应：**关于研究意义，我们在讨论部分有具体的阐述。抛开本研究的具体意义，从更高的层面来看，现实中存在某种现象，我们对之进行研究和探讨，揭示其形成、变化和影响等方面的规律，同时为与之相关的管理实践提供一些理论依据，这应该就是有意义的。

关于亲社会性规则违背的鉴别问题，由于这种行为本身的特殊性和复杂性，现在学者们一般都是采用自陈的方式来进行考察。也就是说，由行为者自己作出判断。我们的研究遵循和延续了此种做法。

**意见 8：**文章所表现的权变视角在哪里？中庸本身就是一种权变，在作者的讨论中看不到这种权变的影响。

**回应：**初稿标题中的权变主要是指组织不确定性和价值观对仁慈领导的作用效果存在权变影响（调节效应）。修改稿中文章标题已做修改（“仁慈领导与员工亲社会性规则违背：组织不确定性和传统价值观的调节效应”）。

**意见 9：**讨论部分“只有当这些情境线索表明 PSRB 是‘安全的’或‘合适的’，员工才有可能对 PSRB 抱以积极的态度。本研究的相关结果确证了这一点，说明对于身处组织情境之中的员工而言，其 PSRB 行为既有“性格使然”的成分，更会受到组织和领导因素的影响。”意味着可能存在一种安全变量影响这些变量之间的关系。而中庸的权变效能在这种边界条件可能出现。这只能说作者的研究有缺陷。

**回应：**本研究由于涉及的变量已不少，并且考察了几个调节效应，所以未纳入中介变量。这一点在“局限与展望”部分已提及。在另一项后续研究中（以管理开放性和上下属关系作为自变量），我们探讨并验证了心理安全在领导因素与员工 PSRB 之间的中介效应。

**意见 10：**其次，在个体特征方面，本研究揭示了传统价值观在员工 PSRB 决策中的重要角色。前文提到的 Morrison（2006）和 Dahling 等（2012）的研究主要聚焦于冒险倾向和责任心等人格特征与员工 PSRB 的关系。这两项研究其视角的出发点是将 PSRB 假设为一种受个体较为稳定的人格方面特质而形塑的“将会怎么做（will-do）”的决策结果。然而 PSRB 这一行为本身涵盖了丰富的人际互动和对组织或他人加以关注的成分。相比于人格特征，价值观更富社会文化属性，并具有更强的活力和习得性。鉴于此，本研究将进一步影响员工 PSRB 的个体特征扩展到价值观领域，证实了员工的中庸倾向和权力距离取向对其 PSRB 具有显著



的抑制作用,从而有助于我们从“应该怎么做(should-do)”的决策视角来认识 PSRB 现象。

这些话中有关个体特征的表述是否欠妥?

回应:我们对专家指出的这段内容进行了修改和完善,并补充了相关的参考文献。

意见 11:既然用权变视角进行研究,那么权变可能出现的不同的状态或者形态呢?譬如费德勒的权变领导的八种状态?以及何时更适用于这些状态?

回应:本研究关注的是仁慈领导这一领导方式,其“权变”主要体现在组织不确定性和权力距离取向对仁慈领导与员工 PSRB 之间关系的调节效应。考察相关情境性因素(如组织相关因素,员工人格、价值观等)对某一领导方式(如变革型领导、辱虐管理等)作用效果的权变影响是领导相关实证研究中非常常见的做法和范式,这类研究应均可视为是对权变领导理论的扩展和检验(尽管大多数研究所探讨的领导形态或方式并非费德勒权变领导理论、生命周期理论等经典权变领导理论)。例如在吴隆增、刘军和刘刚(2009)的研究中,亦曾提及其研究对于权变领导理论的贡献(见下图)。

心理学报 2009, Vol. 41, No. 5, 400-410

Acta Psychologica Sinica

DOI:10.3724/SP.J.1041.2009.00400

## 辱虐管理与员工表现:传统性与信任的作用\*

吴隆增 刘军 刘刚

(中国人民大学商学院,北京 100872)

**摘要** 研究辱虐管理对员工表现包括任务绩效和组织公民行为的影响,并探讨员工对主管的信任和员工传统性在以上影响过程中所起的中介及调节作用。以北京 6 家电子制造企业中匹配的 283 名员工和 112 名主管为研究对象,层级回归分析表明:辱虐管理会破坏员工对上级主管的信任,继而降低任务绩效水平和组织公民行为;传统员工对辱虐管理的耐受力更强,相对于非传统员工,传统员工较少因为上级主管的辱虐管理而降低其对主管的信任。

**关键词** 辱虐管理;信任;传统性;任务绩效;组织公民行为

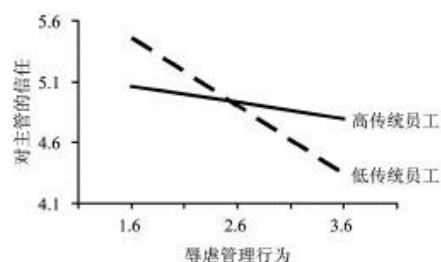


图2 不同传统性的员工在辱虐管理下对主管信任度的差别

## 4 讨论

### 4.1 理论意义

辱虐管理是近年来一个新兴的研究议题,中国大陆尚未有学者就该议题进行专项学术探讨,但辱虐管理在我国一直是一种常见的组织管理现象,特别在许多劳动密集型制造企业中比较严重,至少我们的样本显示我国电子制造业企业员工的辱虐管理体验要高于西方样本。本研究重点探讨了主管辱虐管理对员工任务绩效和组织公民行为的影响,并以社会交换理论和我国文化传统和组织情境为基础,分析了员工对主管的信任和传统性在以上关系中所

性格与价值观取向的概念之一(Farh et al., 1997; Hui, Lee, Rousseau, 2004)。本文研究结果表明,员工的传统观念对主管实施的辱虐管理过程有着重要的影响,传统性越高,辱虐管理与员工对主管信任之间的负向联系就越弱。此结论是与我国的社会文化背景相契合的,在中国传统的家庭和社会中,晚辈遵从长辈是十分重要的。杨国枢(1993)认为中国人从生活中习得的传统价值观,会透过泛家族化的历程渗透到组织当中,即传统的中国人也会像对长辈一般地对待自己的主管,无条件服从他/她;即便主管展现出不良的辱虐管理行为,传统员工仍倾向于保持克制并服从主管,甚至可能会将这种行为视为是主管对自己的“严爱”,而不会轻易降低对主管的信任。这一结论对于权变领导理论有一定的贡献,权变领导理论认为不同的情境需要不同的领导,以往权变领导理论中通常考虑的情境因素包括员工的成熟度、员工的意愿以及员工的能力等,但却少有实证研究真正实现对这些因素的检验(刘军等, 2008)。本研究从实证角度分析了员工的传统性对辱虐管理过程及效果的影响,填补了以往研究在此方面的不足。

**意见 12:** 仅仅研究亲社会规则违背的影响因素, 而不涉及其结果变量? 是否有自变量主导的嫌疑?

**回应:** 本研究主要关注亲社会规则违背的前因变量。毕竟作为一项单一的实证研究(而不是一个完整的科研项目计划), 可能无法面面俱到地同时考察亲社会规则违背的前因和后果(尤其是在已经涉及了多个调节变量的情况下), 否则文章的篇幅可能会过于庞大。而组织管理领域的国内外实证研究中, 只涉及前因或后果的单篇论文是极其常见的。关于专家指出的亲社会规则违背的影响效果, 的确是 PSRB 研究中的一个重要的、有待探索的议题, 我们在后续研究中会针对专家指出的这一方向进行探讨。

## 第二轮

**审稿人 1 意见:**

论文修改后已经提升很多, 但是仍然存在一些不足之处。

**意见 1:** 标题仍然不合理, 标题中提到传统价值观的调节效应, 但是传统价值观的范围太大, 包括很多价值观的内容, 例如礼义仁智信, 忠孝廉耻等, 这篇论文不能涵盖传统价值观的内容。论文把权力距离取向也作为传统价值观, 而偏偏权力距离取向不是传统的价值观, 更不是中国的传统价值观, 西方也有, 而且这个概念也是西方学者提出的。

**回应:** 谢谢专家指出的这一问题! 根据专家的意见, 我们再次对文章标题进行了修改, 确定为: “仁慈领导会增加员工的亲社会性规则违背吗?”。

**意见 2:** 仁慈领导似乎不是真正的自变量, 真正的自变量应该是组织制度对亲社会性规则违背进行奖惩与否。如果在严格的制度下, 仁慈领导也坚持组织的制度对规则违背行为进行处罚, 那么下属还会违规吗? 而在奖励亲社会性的制度下, 非仁慈领导也会进行奖励, 从而员工也会有更多的亲社会性规则违背。该论文的情境设计可能存在偷换概念, 把对规则违背行为的奖惩制度换成了领导仁慈与否, 引导被试认为仁慈领导就不会惩罚, 但是真正起作用的是奖惩的行为, 而不是是否仁慈领导。

**回应:** 研究中的“偷换概念”, 我们认为要么是扩大或改变了概念的内涵外延, 要么是张冠李戴。而在本研究中的情境实验部分, 仁慈领导的情境刺激操作脚本是参考林姿葶和郑伯坝(2012)有关仁慈领导双因素模型(生活照顾和工作照顾)的相关描述、测量量表以及 Niu、Wang 和 Cheng (2009) (注: 牛君白是郑伯坝教授的学生) 所开发的相关脚本而编制, 而非我们自己主观或随意编制的, 因此我们认为本研究不存在偷换概念的问题。实际上, 在郑伯坝等学者的研究中(包括他们构建的相关量表), 仁慈领导确实涉及到“当下属犯错时, 是否给改正的机会”等行为内容(如下图所示)。而且退一步讲, 虽然企业会设立各种规章制度(包括奖惩制度), 但各级管理者作为组织的代理人, 其对下属的领导方式显然还是会存在差异的, 比如面对下属违反规则或犯错时的仁慈或容忍程度。当然领导者的领导行为或风格(如仁慈领导)也有其影响因素, 其中就可能包含专家指出的组织制度严苛程度(当然这也只能是其影响因素之一)。但这已然超出了本研究所探讨问题的范围和理论框架内容(本研究关注的是仁慈领导对员工 PSRB 的影响及其边界条件)。

表 1 仁慈領導之探索性與驗證性因素分析 (N = 254)

題 項	探索性 (樣本一)		驗證性 (樣本二)
	因素一	因素二	負荷量 <sup>1</sup>
因素一 生活照顧 ( $\alpha = .89$ )			
1. 他對我的照顧會擴及到我的家人。	.89	-.15	.75
2. 他關懷我私人的生活與起居。	.83	-.01	.82
3. 他會幫我解決生活上的難題。	.80	-.03	.78
4. 他會根據我個人的需要，來滿足我的要求。	.70	.15	.82
5. 對相處較久的部屬，他會做無微不至的照顧。	.57	.09	.65
因素二 工作照顧 ( $\alpha = .87$ )			
6. 當我犯錯時，他會給我改過的機會。	-.12	.86	.71
7. 他不會當著同仁的面前，給我難堪。	-.15	.77	.60
8. 對於我工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育與輔導。	.20	.64	.80
9. 當我工作表現不佳時，他會去瞭解真正的原因何在。	.28	.62	.87
10. 當我碰到難題時，他會即時給我鼓勵。	.27	.60	.84
特徵值	5.72	1.12	
解釋變異量 (%)	57.25	11.17	
累積解釋變異量 (%)	57.25	68.41	

意見 3：研究二的工具介紹中没有交代中庸量表和權力距離取向量表。

回應：謝謝專家指出的問題！由於疏忽，我們在上次的修改稿中忘記交代中庸量表和權力距離取向量表的情況，這次我們補充了問卷調查部分這兩個量表的來源、信度等相關說明。

意見 4：研究二沒有說明對共同方法效應進行處理。

回應：根據專家的意見，我們補充進行了共同方法偏差分析，具體結果請相見“4.3.2 共同方法偏差檢驗”。

审稿人 2 意見：

作者雖然對文稿進行兩修改，但對於修改的情況仍然不夠，主要表現在：

意見 1：對中庸的定義選取有利於文章的定義，而為進行基於中國實際情況的操作性定義；

回應：本研究涉及的議題屬於管理心理學領域的內容，我們在選取中庸定義時自然而然地選擇心理學尤其是本土心理學領域權威專家的觀點。我們之所以採用楊中芳（2009）的觀點，是因為楊先生是頗具代表性的華人本土心理學研究者和華人心理學領域中庸研究的權威專家，所以我們認為她對中庸的定義是能夠反映中國實際情況的。



**意见 2:** 虽然作者列举了很多学者来例证本土化研究,但这并不意味着在西方熏陶下的学者所作出的论断是本土化的。本土化是嵌入性的、扎根性的,而非移植性的,或者所谓的中西合璧的。没有对本土文化的深刻体验,而论断本土化,实在是难以认同。西方概念多是建基于理性人基础之上,而中国文化多是建基于感性人基础上。不同的构念交织在一起使文章呈现四不像。

**回应:** 关于能否将中西方的构念纳入同一项研究中的问题,专家阐述了自己的看法和观点,我们充分尊重这一点。尽管专家不认可这种做法,但是我们认为这属于学术观点和理念的差异,我们个人倾向于较为认同和遵循徐淑英、樊景立、张志学等华人学者的观点和做法。另外,我们个人认为,既然这种做法已经在国内外组织管理领域获得了认可(我们再次将采用这种做法进行研究的相关代表性论文列举如下),那么她就应该是有意义的、并且是可行的,简单地将其视为“四不像”而加以全盘否定可能会不太妥当。

①Farh, J. L., Hackett, R., & Liang, J. 2007. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50: 715-729.

②Chen, Z. X., & Aryee, S. 2007. Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating process in China. *Academy of Management Journal*, 50: 226-238. (以传统性为调节变量)

③Xie, J. L., Schaubroeck, J. & Lam, S. 2007. Theories of job stress and the role of traditional values: A longitudinal study in China. *Journal of Applied Psychology*, 93, 831-844.

④Hui, C. Wong, A. S. H., & Tjosvold, D. 2007. Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751.

⑤Yao, X., Yang, Q., Dong, N., & Wang, L. 2010. Moderating effect of zhong yong on the relationship between creativity and innovation behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, 53-57.

⑥Zhang, Y., Tsui, A. S., Song, L. 2013 (in press). Employee Responses to Employment-Relationship Practices: The Role of Psychological Empowerment and Employee Traditionality. *Journal of Organizational Behavior*.

**意见 3:** 文章没有体现出独特贡献,或者说仅以仁慈作为领导风格可能,实际上有自变量主导嫌疑;

**回应:** PSRB 属于尚处起步阶段的研究议题,本研究在中国企业情境下结合本土元素来对 PSRB 前因进行探索,我们认为这是有一定的理论贡献和意义的。

至于仅仅以仁慈领导作为领导风格自变量进行操纵的问题,在国内外大多数单项实验研究中,都不会同时考察多种领导风格的影响(少数实验研究最多同时考察了两种领导风格),更多的是主要聚焦于某一种领导风格或方式(如: ①Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. 2011. Motivating and de-motivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96: 541-547. ② Grant, A. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55: 458-476.)。实际上在领导学相关研究中,学者们所提出和研究的领导风格数量已经相当可观,但就我们所查阅的相关实验研究文献来看,尚无研究能将各种可能的领导风格同时纳入到一项实验中进行操纵。

**意见 4:** 不知道亲社会规则违背的涵义,或者说在当前环境下的适应性;

**回应：**关于亲社会性规则违背的含义，我们在“2.1 亲社会性规则违背（PSRB）”已经有详细的阐述，可能专家未注意到。至于 PSRB 在当前环境下的适应性，我们在企业进行的相关访谈以及我们在本研究中的问卷调查部分都说明了我国企业中同样存在 PSRB 行为和现象。换言之，这种行为并非是西方企业情境下所特有的。

**意见 5：**一些其他的修改也没有令人信服，例如组织不确定性与领导风格互动、组织不确定性对中庸影响；

**回应：**在本研究中，我们将组织不确定性作为仁慈领导与员工 PSRB 之间关系的调节变量进行考察，这与权变领导理论和领导替代理论的相关观点是一致的。在组织管理实证研究中，考察相关情境变量对领导效果的调节作用是比较常见的做法，所以我们认为本研究的这一设计是可行的和有理论依据的。

关于组织不确定性对价值观的影响这一问题，我们在第一次修改说明中已经根据相关文献做了明确的回答和说明。

**意见 6：**其他方面。实验中仁慈均值为 0.50、组织不确定性为 0.49.意味着仁慈和不仁慈、确定和不确定都是 50%左右，意义何在？

**回应：**在本研究的情境实验中，自变量的均值是由最终四种情境的有效施测被试人数计算而来（1 代表高仁慈、0 代表低仁慈；1 代表高组织不确定性、0 代表低组织不确定性）（“高仁慈领导、高组织不确定性”31 人；“低仁慈领导、低组织不确定性”32 人；“高仁慈领导、低组织不确定性”32 人；“低仁慈领导、高组织不确定性”31 人）。这些信息我们在文中都有明确的说明。自变量的均值均在 0.5 左右，是为了保证各实验情境在实施人数上的大致平衡。

**审稿人 3 意见：**

**意见：**审稿人仔细阅读了作者的稿件，并认真审阅了两位审稿人所提的审稿意见与作者的修改说明，认为作者在力所能及的范围内对审稿人提出的问题进行了很好的回答，并对文章的内容作出了比较认真的修改，并进行了补充性的问卷调查研究，对于有些目前研究所不能解决的问题，也给予了较有信服力的说明。

**回应：**非常感谢专家对本文修改稿的认可和肯定！

### 第三轮

**审稿人 1 意见：**

论文修改后在研究方法上已经规范很多，但在逻辑推理等方面还需要在以下方面补充论证：

**意见 1：**关于自变量，在第二轮的意见中我指出“仁慈领导似乎不是真正的自变量，真正的自变量应该是组织制度对亲社会性规则违背进行奖惩与否”，是请作者思考相对于组织奖惩而言，仁慈领导更应该是调节变量，正如作者所讨论的，“管理者作为组织的代理人，其对下属的领导方式显然还是会存在差异的，比如面对下属违反规则或犯错时的仁慈或容忍程度。”也就是说仁慈领导调节了组织奖惩制度的影响，但是主效应还是组织奖惩制度。

此外，就作者列举的自变量和调节变量而言，为什么自变量是仁慈领导，而不是环境不确定性？正如作者在假设 2 中的推理，“组织不确定性对员工 PSRB 具有显著的正向影响”，而“在高组织不确定性的情况下，仁慈领导高低对员工 PSRB 的影响未达到显著性水平”，逻辑上说明主效应是组织不确定性的作用，而仁慈领导只能调节低组织不确定性的作用。而且就数据分析结果来看，研究一中环境不确定性比仁慈领导的主效应更强，当然更有理由认为环境不确定性是自变量。

回应：非常感谢专家老师提出的问题！

关于仁慈领导和组织不确定性这两个变量的地位或定位，从逻辑上看，它们哪一个做调节变量、哪一个做自变量，应该都是可行的（在实验中它们的地位是一样的）。所以的确如专家指出的，如果将组织不确定性作为自变量，将仁慈领导作为调节变量，也是可以的。

本研究之所以选择仁慈领导作为自变量，将组织不确定性作为调节变量，是因为在设计研究框架时，我们主要基于两方面原因的考虑：（1）权变领导理论和领导替代理论的相关观点；（2）Choi 和 Mai-Dalton（1999）和 Halverson 等（2004）这些学者在研究自我牺牲型领导作用效果时的做法（他们将组织不确定性作为自我牺牲型领导作用效果的调节变量，如下图所示）（①Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. *The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. The Leadership Quarterly*, 1999, 10(3): 397–421. ②Halverson, Stefanie K., Courtney L. Holladay, Stephanie M. Kazama, and Miguel A. Quinones. 2004. “Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors.” *Leadership Quarterly* 15: 263-275.）。也就是说，本研究的理论框架是探讨仁慈领导作用于下属 PSRB 过程中，环境变量（组织不确定性）和下属个人特征（中庸倾向和权力距离取向）的调节效应。这与权变领导理论和领导替代理论的观点是契合的，从而使得本文的研究框架具有了较为坚实的理论基础。相反，如果将组织不确定性作为自变量、仁慈领导作为调节变量，尽管数据上是成立的，但显然就缺乏诸如权变领导理论和领导替代理论等经典的理论基础做支撑。据我们了解，实证研究需要有理论基础做支撑并要具有理论意义，是现在国内外学者和顶级期刊都非常强调的。

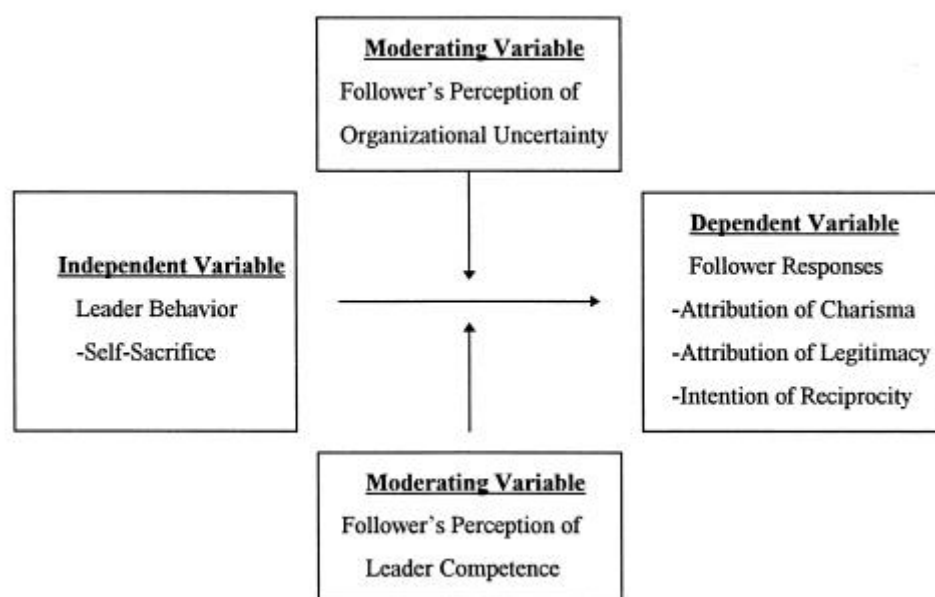


Figure 1. A Model of Follower's Responses to Self-Sacrificial Leadership

就专家指出的组织奖惩制度而言，如果按照权变领导理论和领导替代理论，它也很可能是调节仁慈领导作用效果的一个重要的环境变量。虽然尚无直接的研究考察这一点，但 Aryee 等（2007）的一项研究可以间接地说明这个逻辑和推断。他们的研究发现，组织结构调节不当督导与员工职外绩效的关系，机械式组织（强调规章制度）中不当督导的负效应更显著，有机式组织（强调灵活与适应）中不当督导的负效应较弱（Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008). *Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. Management and*

*Organization Review*, 4, 393–411.)。不过由于一项研究本身的“体量”有限，所以本研究未涉及组织奖惩制度这一变量。当然专家指出的这点将是我们今后研究会重点关注的一个问题。反过来，专家提出的仁慈领导可能会调节组织奖惩与 PSRB 的关系，也可能是成立的。但是上述这些推断还是都需要将这两个变量同时纳入研究才能加以检验。而本研究作为一项实证研究（实证研究的任何确定性结论都应该是基于实证数据分析结果），由于没有纳入组织奖惩制度这一变量，所以我们觉得暂时可能也就无法做出“仁慈领导调节组织奖惩制度与员工 PSRB 关系”或者“组织奖惩制度调节仁慈领导与员工 PSRB 关系”的定论；在根本未涉及组织奖惩制度这一变量的情况下，基于本研究的实证结果我们似乎也无法得出“仁慈领导调节了组织奖惩制度的影响，但是主效应还是组织奖惩制度”的结论。

另外，就专家老师指出的研究中组织不确定性的主效应比仁慈领导更强的问题，我们查阅了组织行为学、管理心理学等领域的实验研究文献，发现一些研究中调节变量的主效应也是比自变量要强一些。如下面几幅图所示：

Journal of Applied Psychology  
2005, Vol. 90, No. 1, 3–12

Copyright 2005 by the American Psychological Association  
0021-9010/05/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.90.1.

## Rewarding Leadership and Fair Procedures as Determinants of Self-Esteem

David De Cremer  
Tilburg University

Barbara van Knippenberg  
Free University Amsterdam

*Hypothesis 1:* People's self-esteem will be enhanced when the leader uses fair rather than unfair procedures.

*Hypothesis 2:* People's self-esteem will be enhanced when the leader is high in rewarding behavior rather than low.

*Hypothesis 3:* A leader's rewarding behavior and procedural fairness interact, such that the effects of procedural fairness on self-esteem are stronger when the authority is high in a rewarding style rather than low.

从假设看，研究者是将 rewarding leadership 作为程序公平与下属自尊的调节变量。



## Self-Esteem

A two-way ANOVA on the average self-esteem score revealed, first of all, a significant main effect of procedure (Hypothesis 1), showing that participants in the voice condition ( $M = 4.96$ ,  $SD = 1.27$ ; confidence interval: 4.54 vs. 5.38) reported higher self-esteem than those in the no-voice condition ( $M = 4.30$ ,  $SD = 1.46$ ; confidence interval: 3.88 vs. 4.72),  $F(1, 66) = 4.95$ ,  $p < .05$ ,  $\eta^2 = .07$ . Also, a significant main effect of rewarding leadership was found (Hypothesis 2), indicating that participants in the high-rewarding-behavior condition ( $M = 5.19$ ,  $SD = 1.35$ ; confidence interval: 4.78 vs. 5.60) reported higher self-esteem than those in the low-rewarding-behavior condition ( $M = 4.07$ ,  $SD = 1.24$ ; confidence interval: 3.65 vs. 4.50),  $F(1, 66) = 14.18$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .18$ . Finally, a significant interaction emerged (Hypothesis 3),  $F(1, 66) = 3.84$ ,  $p = .05$ ,  $\eta^2 = .06$  (see Table 1).

As expected, the voice effect was significant in the high-rewarding-behavior conditions,  $F(1, 66) = 9.03$ ,  $p < .005$ ,  $\eta^2 = .12$ , but not in the low-rewarding-behavior conditions,  $F(1, 66) <$

## The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation

David De Cremer  
Tilburg University

Tom R. Tyler  
New York University

The present research examined the effect of procedural fairness and trust in an authority on people's willingness to cooperate with the authority across a wide range of social situations. Prior research has shown that the presence of information about whether an authority can be trusted moderates the effect of procedural fairness. If no trust information is available, procedural fairness influences people's reactions. This is not the case when information about the trustworthiness of the authority is present. In the present article, it is argued that information about whether the authority can or cannot be trusted may also moderate the effect of procedural fairness in predicting levels of cooperation. Assuming that the use of fair procedures by authorities that cannot be trusted is less influential than is the enactment of procedures by trustworthy authorities, it is predicted that trust in authority moderates the influence of procedural fairness on cooperation in such a way that procedural fairness has a positive effect on cooperation primarily when trust in authority is high. Results from 4 studies (2 experimental studies and 2 field studies) provide supportive evidence for this interaction.

从摘要看，该研究中对权威的信任是程序公平与员工合作的调节变量。

*Cooperation.* A  $2 \times 2$  ANOVA on the voice question revealed, first of all, a significant main effect of procedural fairness,  $F(1, 66) = 29.70, p < .001, \eta^2 = .31$ . Participants in the voice condition participated more, felt more part of the group, and respected the group more than did those in the no-voice condition ( $M_s = 4.47$  and  $2.92$ , respectively). Also, a significant main effect of trust in authority was found,  $F(1, 66) = 60.99, p < .001, \eta^2 = .48$ . Participants with high trust felt more part of the group and respected the group more than did those with low trust ( $M_s = 4.81$  and  $2.59$ , respectively). Finally, a significant Procedural Fairness  $\times$  Trust in Authority interaction emerged,  $F(1, 66) = 4.26, p < .05, \eta^2 = .06$  (see Table 1 and Figure 1). As predicted, the voice effect was significantly stronger (compare effect sizes) among those high in trust,  $F(1, 66) = 27.45, p < .001, \eta^2 = .29$ , than it was among those low in trust,  $F(1, 66) = 5.90, p < .05, \eta^2 = .08$ .



Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

SCIENCE @ DIRECT®

The Leadership Quarterly 15 (2004) 263–275

The  
Leadership  
Quarterly

## Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors

Stefanie K. Halverson<sup>a,\*</sup>, Courtney L. Holladay<sup>a</sup>,  
Stephanie M. Kazama<sup>a</sup>, Miguel A. Quiñones<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Department of Psychology, Rice University, 6100 Main Street, Houston, TX 77005, USA

<sup>b</sup>University of Arizona, Tucson, AZ, USA

**Hypothesis 1.** Subordinates will attribute greater levels of charisma toward their leader and report greater levels of organizational commitment in a crisis situation than in a noncrisis situation.

**Hypothesis 2.** Self-sacrifice by the leader will result in increased attributions of charisma and organizational commitment by subordinates.

**Hypothesis 3.** Self-sacrifice by the leader will result in increased attributions of charisma and organizational commitment by subordinates in a crisis situation as compared with a noncrisis situation.

从假设看，研究者是将危机作为自我牺牲型领导与后果变量的调节因素。

Table 2  
Univariate ANOVA analyses for crisis and sacrifice

Effect	Dependent measures	F value	$\eta^2$
Crisis	Attributed charisma	8.94**	.06
	Organizational commitment	14.66***	.09
Sacrifice	Attributed charisma	6.85**	.05
	Organizational commitment	6.03*	.04
Crisis $\times$ Sacrifice	Attributed charisma	6.46**	.04
	Organizational commitment	0.05	.00

意见 2: 关于分析方法, 表中, 仁慈领导是分类变量, 为什么也和中庸倾向和权力距离取向一样作为自变量进入回归方程?

回应: 谢谢专家提出的问题!

如专家所言, 本研究实验部分中仁慈领导是分类变量。不过我们是以“0, 1”来代表低仁慈和高仁慈两种情境, 这在回归上等于是设置了哑变量。同样直接将实验中的分类变量代入回归方程的代表性研究如下面几幅图所示。

## Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking<sup>†</sup>

Elizabeth W. Morrison\*

*Stern School of Business, New York University, 44 West 4th Street, New York, NY 10012*

Journal of Management, Vol. 32 No. 1, February 2006 5-28

DOI: 10.1177/0149206305277790

© 2006 Southern Management Association. All rights reserved.

*Design.* The study used a between-subjects design in which three variables were manipulated and three were measured. All together, there were eight versions of each of the two scenarios, reflecting eight different experimental conditions. These eight conditions reflected all possible combinations of the three manipulated independent variables: job meaning (high or low), autonomy (high or low), and coworker behavior (yes or no). The number of respondents in each condition was between 18 and 22. Each participant completed one of the eight versions

### Results of Regression Analyses ( $N = 168$ )

Variable	Scenario A				Scenario B			
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
Step 1								
Gender (female = 1)	-.02				-.20**			
Work experience	.05	.01	.01	0.32	-.01	.12	.12	10.90***
Step 2								
Job meaning (Hypothesis 1)	-.02				.10			
Autonomy (Hypothesis 2)	.22**				.17*			
Empathy (Hypothesis 3)	.10				.04			
Proactive personality (Hypothesis 4)	-.07				.09			
Risk-taking propensity (Hypothesis 5)	.17*				.23**			
Coworker behavior (Hypothesis 6)	.16*	.17	.16**	3.08**	.21**	.27	.15***	6.80***

## The Role of Anticipated Regret in Escalation of Commitment

Kin Fai Ellick Wong  
Hong Kong University of Science and Technology

Jessica Y. Y. Kwong  
Chinese University of Hong Kong

Table 3  
Results (in Standardized Betas) of Hierarchical Multiple Regression of Study 2

Variable	Study 2a				Study 2b			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Control variables								
Age	.10	.12	.14*	.15*	.13	.12	.05	.05
Gender (0 = female, 1 = male)	.21*	.18**	.10	.09	.19*	.18*	.11	.11
Effects of net anticipated regret								
Responsibility (0 = nonresponsible, 1 = responsible)		.27**	.27**	.28**		.37**	.37**	.37**
Net anticipated regret about withdrawal			.35**				.33**	
Effects of net regret components								
Anticipated regret about withdrawal				.25**				.23**
Anticipated regret about persistence				-.34**				-.23**
$\Delta R^2$		.07	.11	.12		.14	.10	.10
$\Delta F$		16.86**	30.09**	16.25**		19.99**	16.40**	8.15**
Overall model $R^2$	.06	.13	.25	.25	.06	.19	.30	.30
Adjusted $R^2$	.05	.12	.23	.24	.04	.17	.27	.26
Overall model $F$	6.16*	10.05**	16.16**	13.45**	3.45*	9.34**	12.04**	9.55**

## Understanding the Emotional Aspects of Escalation of Commitment: The Role of Negative Affect

Kin Fai Ellick Wong and Michelle Yik  
Hong Kong University of Science and Technology

Jessica Y. Y. Kwong  
The Chinese University of Hong Kong

Table 3  
Results (Standardized Beta Coefficients) of Hierarchical Multiple Regression of Study 1

Variable/statistic	Overall		
	Step 1	Step 2	Step 3
Age	-.02	-.01	.00
Gender (0 = female, 1 = male)	-.02	-.05	-.05
Knowledge in financial decision making	.03	.03	.03
Neuroticism		-.10	-.10
Responsibility (0 = nonresponsible, 1 = responsible)		.13**	.13**
Neuroticism $\times$ Responsibility			-.14**
$\Delta R^2$		.03	.02
$F_{\text{change}}$		3.21**	5.11**
Overall model $R^2$	.00	.03	.05
Adjusted $R^2$	-.01	.01	.02
Overall model $F$	.13	1.36	2.01*

Note. The dependent variable was the rating on “willingness to continue the previous project.”

\*  $p < .10$ . \*\*  $p < .05$ .



Table 5  
Results (Standardized Beta Coefficients) of Hierarchical Multiple Regression of Study 2

Variable/statistic	Overall		
	Step 1	Step 2	Step 3
Age	-.05	-.05	-.03
Gender (0 = female, 1 = male)	.00	-.06	-.05
Neuroticism		-.20**	-.21**
Responsibility (0 = nonresponsible, 1 = responsible)		.16**	.16**
Neuroticism $\times$ Responsibility			-.24***
$\Delta R^2$		.06	.06
$F_{\text{change}}$		5.54**	10.71***
Overall model $R^2$	.00	.06	.12
Adjusted $R^2$	-.01	.04	.09
Overall model $F$	.22	2.88**	4.58***

意见 3: 关于控制变量, 以往研究主要从个体特征和工作特征等前因变量检验对 PSRB 的影响, 说明这些更是影响 PSRB 的关键因素 (自变量), 甚至其主效应比仁慈领导风格的效应更强, 而本文的两个子研究中都没有对这些个体特征进行控制, 这是很大的不足。也从侧面说明作者选取仁慈领导作为自变量的不足。

回应: 谢谢专家老师提出的宝贵意见! 本文在设计具体研究时, 主要参考以往一些同时采用实验和问卷调查两种方法检验假设的研究的做法 (如下图所示), 也就是在实验中通过操纵相关自变量来考察它们对结果变量的影响及其交互效应, 未纳入相关的控制变量。不过专家指出的这一点可能确实是本研究以及本研究参考的以往这些研究的不足之一。我们已根据专家的意见, 将这一点作为局限之一在“局限与展望”部分提出来。今后的研究中我们将遵照专家老师的意见, 将这些变量作为控制变量纳入研究。不过像自主性、同事 PSRB 表现等以往研究发现的影响员工 PSRB 的变量, 在实验中均需要通过相关情境来操作, 这将会使得实验情境过于复杂。并且本研究通过实验和问卷两种方法来检验相关假设, 应可以确保相关结论较为 robust (我们推断这也应是以往同时采用实验和问卷调查的研究不再纳入控制变量的原因)。

另外, 以往有关 PSRB 的实证研究还非常有限 (据我们对相关文献的查阅, 目前只有两项, 其中一项的主要目的还是开发 PSRB 量表)。所以这两项研究未涉及的变量也可能会对 PSRB 产生重要影响。我们似乎不应该断定, 后续研究选取以往这两项研究所涉变量之外的变量作为自变量, 就是不可行或存在不足的。

## RESEARCH REPORT

### When in Doubt, Seize the Day? Security Values, Prosocial Values, and Proactivity Under Ambiguity

Adam M. Grant and Nancy P. Rothbard  
University of Pennsylvania

Table 2  
Study 1 Moderated Regression Analyses Predicting Proactivity

Variable	Step 1				Step 2			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>
Supervisor familiarity	.29	.09	.22	3.20**	.30	.09	.24	3.47**
Ambiguity	.03	.08	.02	0.34	.07	.08	.06	0.89
Security values	-.08	.07	-.08	-1.11	-.14	.07	-.14	-2.00*
Prosocial values	.05	.07	.05	0.64	.09	.07	.09	1.26
<b>Ambiguity <math>\times</math> Security Values</b>					<b>-.24</b>	<b>.07</b>	<b>-.24</b>	<b>-3.28**</b>
<b>Ambiguity <math>\times</math> Prosocial Values</b>					<b>.19</b>	<b>.08</b>	<b>.16</b>	<b>2.27*</b>
	<i>R</i> <sup>2</sup>		<i>F</i> (4, 194)		<i>R</i> <sup>2</sup>		<i>F</i> (2, 192)	
	.06*		2.93		.12**		6.45	
			$\Delta R^2$				$\Delta R^2$	
			.06*				.06**	

Note. The rows for the interactions appear in bold because they represent the tests of our hypotheses.

Study 2 Descriptive Statistics by Condition

Condition	Proactivity score	Perceived ambiguity	Security values	Prosocial values	Hedonism values
Security values, low ambiguity ( <i>n</i> = 42)	.24 (.77)	2.94 (1.51)	5.90 (.94)	5.20 (1.02)	5.45 (1.16)
Security values, high ambiguity ( <i>n</i> = 58)	.08 (.14)	3.81 (1.70)	5.66 (1.03)	5.11 (.92)	5.43 (1.02)
Prosocial values, low ambiguity ( <i>n</i> = 33)	.31 (.70)	2.82 (1.44)	5.47 (1.03)	6.22 (.59)	5.18 (.87)
Prosocial values, high ambiguity ( <i>n</i> = 23)	.69 (1.49)	3.55 (1.62)	5.10 (1.17)	6.14 (.82)	5.07 (.98)
Hedonism values, low ambiguity ( <i>n</i> = 40)	.11 (.30)	3.29 (1.45)	5.45 (1.11)	5.21 (.91)	5.89 (.70)
Hedonism values, high ambiguity ( <i>n</i> = 35)	.34 (.85)	3.75 (1.58)	5.28 (.92)	5.49 (.82)	5.70 (.81)

Note. Standard deviations appear in parentheses.

关于前瞻性，以往研究已发现诸如前瞻性人格、学习目标导向、工作特征等变量均会对个体的前瞻性产生重要影响，但沃顿商学院 Grant 教授最近的这项同时采用实验法和问卷调查法的研究也未将这些变量作为控制变量纳入研究。

## When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus

David De Cremer  
Erasmus University

David M. Mayer  
University of Central Florida

Table 1  
Means and Standard Deviations of Cooperation as a Function of  
Leader Self-Sacrifice and Follower Regulatory Focus (Study 1)

Regulatory focus for cooperation	Self-sacrifice			
	Self-sacrifice		Self-benefiting	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Prevention	5.39	0.80	3.86	0.86
Promotion	4.86	1.30	4.32	1.23

*Results of Hierarchical Regression Analysis of Organizational Citizenship Behavior on Leader Self-Sacrifice and Follower Prevention Focus (Study 2)*

Independent variable	$\beta$	$R^2$	Adj. $R^2$	$\Delta R^2$	$dfs$
Step 1		.19	.16	.19	3, 110
Self-sacrifice	.30**				
Prevention focus	-.10				
Promotion focus	.23*				
Step 2		.29	.25	.11	3, 107
Self-sacrifice	.44**				
Prevention focus	.01				
Promotion focus	.29*				
Self-Sacrifice $\times$ Prevention Focus	.39**				
Self-Sacrifice $\times$ Promotion Focus	.17				
Prevention Focus $\times$ Promotion Focus	.09				

Journal of Applied Psychology  
2007, Vol. 92, No. 3, 639–649

Copyright 2007 by the American Psychological Association  
0021-9010/07/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.6

## The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation

David De Cremer  
Tilburg University

Tom R. Tyler  
New York University

**Table 1**  
*Cooperation as a Function of Trust in Authority and Procedural Fairness (Study 1)*

Procedural fairness	Trust in authority	
	High	Low
Voice	5.88 <sub>a</sub>	3.07 <sub>b</sub>
No voice	3.74 <sub>b</sub>	2.11 <sub>c</sub>

**Table 2**  
*Contributions to the Leader as a Function of Trust in Authority and Procedural Fairness (Study 2)*

Procedural fairness	Trust in authority	
	High	Low
Voice	46.55 <sub>a</sub>	25.75 <sub>b</sub>
No voice	27.00 <sub>b</sub>	24.00 <sub>b</sub>

**意见 4:** 关于社会称许性的影响, 因为 PSRB 是对自己没有好处, 但对公司以及对客户将是有益的行为, 这在我们集体主义的文化中很容易产生社会称许性, 因此被试可能由于社会称许性而做出 PSRB。社会称许性的影响在本研究中也值得商榷。

**回应:** 谢谢专家指出的问题!

相对于组织公民行为、消极偏差行为和反生产行为等非常明确的积极或消极行为，我们推断 PSRB 的社会称许性问题可能小一些（因为尽管它对组织有益，但毕竟违反了组织的规则或制度，这使得它体现出两难的特点）。不过正如专家所言，社会称许性依然可能会影响到员工的 PSRB 决策（当然，即使它会影响员工的 PSRB，它也只是 PSRB 这种两难行为众多影响因素中的一个而已。员工应该不可能完全出于社会称许性而做出此种行为）。我们将在今后进行研究时注意专家指出的这一点，在有关 PSRB 的研究中将之作为控制变量加以考察。同时，在本文中我们将这一点也作为局限之一在“局限与展望”部分做了说明。

另外，根据华人本土心理学研究的领军人物杨国枢先生（2008）的观点，华人集体主义主要是一种家族型或家庭型的集体主义，而非普遍性的集体主义（universal collectivism）（杨国枢（2008）. 华人社会取向的理论分析. 见 杨国枢, 黄光国, 杨中芳 (主编). 华人本土心理学 (pp. 171-209). 重庆：重庆大学出版社）。所以家族企业中以血缘、亲缘为纽带的家族成员其行为可能更易受集体主义的影响。而本研究的实验被试和调查对象基本都来源于非家族企业，因此社会称许性对本研究相关结论的影响应该是有限的。

## 第四轮

### 审稿人 1 意见：

**意见：**论文的第三轮修改可以接受，但对作者回应的第一个问题持保留态度，建议作者适当补充说明自变量和因变量之间的逻辑联系。

**回应：**非常感谢专家老师对本文修改稿的认可！我们也再次感谢专家老师这次针对本文所提出的宝贵意见和建议！根据专家的意见，我们结合 PSRB 风险性特征，补充了 Depret 和 Fiske（1993）有关权力、社会认知与行为关系的理论观点作为构建核心变量（仁慈领导和员工 PSRB）之间关系的理论依据（详见“1 问题的提出”第四自然段蓝色字体）。